

<フォーラム>日本型組織をめぐる諸問題：平山朝治氏の批判に応えて

雑誌名	日本研究
巻	11
ページ	165-182
発行年	1994-09-30
その他の言語のタイトル	Various Problems of the Japanese-type Organization
URL	http://doi.org/10.15055/00000834

＜フォーラム＞

日本型組織をめぐる諸問題

——平山朝治氏の批判に応えて

笠谷和比古

私がさきに公開した『士^{サムライ}の思想——日本型組織・強さの構造¹⁾』は、日本の武家社会の展開を叙述したものであり、武家社会の身分制度や軍事制度の性格、そしてまた徳川時代の大名家（藩）の内部における官僚制組織の形成や、役人の任免制度、昇進制度、組織の意思決定のあり方といった問題を同書では分析した。

同書はまたその副題に記したように、今日の企業や官庁に広く見られる、いわゆる日本型組織の形成の過程と、その特有のメカニズムの意味について検討したものである。というのは、今日の日本型組織を特色づけているところのイエ社会、タテ社会といった組織原理は、徳川時代の大名家

（藩）という組織の中にもっとも顕著に見て取ることができるのであり、武家社会における組織の形成と発展の過程を研究することは、とりもなおさず今日の日本型組織の生成の過程を跡づけることにほかならなかったからである。

幸いにして拙著の議論は、いくつかの批評紙において好意的に受け止めて頂くことができたが、この種の議論がこれからたまたかわされていく機縁ともなることができれば、拙著を公開した意義もあったのではないかと思っている。

さてそのような中であって、同じくこの問題を主要な研究対象とされている経済学者の平山朝治氏には、拙著のためにわざわざ

ざ批評論文執筆の労をとって頂いた（平山朝治「日本型組織の由緒について——笠谷和比古氏の所説をてがかりに——」『経済学論集（筑波大学社会科学系）』第三一号、一九九四年三月）。批判のための批判ではなく、拙著の問題点を摘出して検討を加え、もって日本型組織をめぐる議論と研究を深化させることを目的としたものである。

本稿はこの平山氏の批判に対する応答としてある。これもまた日本型組織をめぐる諸論点を明確にし、問題を多面的に検討することによって研究を進展させていくことを願っているものであるから、前掲拙著の論述の正当さの単なる弁明、防護だけには終わらない積りでいる。拙著の論述について

の誤まりや不充分さが明らかになったときには、論述を撤回、修正することも吝かではない。自説に固執して無傷でこれを保持するよりも、その弱点や不備を反省して正しい認識に与していくことの方が、そして問題をより深く、より多面的に、より内容豊かなものとして把握していくことの方が、私自身にとっても遥かに有意義であろうからである。

以下、まず平山氏の論文の論点をその論述の順に従って概観し、しかるのちにそれから諸論点に即して私の見解を記すこととしよう。なお次節の各項目の見出しは平山論文のものである。

I 平山論文の概要

平山氏は同論文の「はじめに」で、日本の経営や日本の経済システムと呼ばれているものは、今日、大きな転機を迎えているとする。それらは一九三〇年代に始まる重化学工業化の中で形成され、五五年体制と不可分のものとして戦後日本の経済発展を方向づけてきたのであり、このような歴史

をもつものであるからして、そのスタイルがやがて滅びていくことは不可避なのであるが、しかしながら人間の社会は過去との完全な断絶を実現することは不可能であると説く。

社会には、意図的な変革の対象となりうる上層部分と、社会の存続を支える基礎をなすような、安定的で変化しにくい部分とがあり、この安定的で持続的な性格に着目すべきであるとする。

この点については平山氏はその別著『日本らしさの地層学⁽²⁾』において詳しく展開されているが、社会や文化は歴史的存在なのであり、それは地層の形成との類比で捉えられるべきであるとするものである。すなわち、社会や文化は古いものの上に新しいものが堆積していつて今日的なものが形成されているのであり、そこでは表面的には見えず深く堆積しておりながらも後々の時代に至るまで強い影響力を発揮するような層がありうる。そのような層を掘り出し、それがいかにして形成され、以後の時代にどのような影響を与えたかを理解すると共

に、今後のわれわれにとってその層の持つ可能性や意義を考えることが必要であるとする見地を、同書の中で提示されている。

このような観点からして平山氏は、今日における変革を有効なものとするためにも、この社会の安定的な伝統が何であるかを究明しなければならぬとする。そして変革期の課題の一つは、持続的な伝統の中から新時代にふさわしいものを見出し、それを中核として新しい体制・制度を構想していくことにある。戦後の日本の経営のスタイルも、重化学工業化に適した要素を伝統のなかからとりだし、それを中核として形成されたものであったとする。

一、武士の自立性と公家

拙著『士⁽³⁾の思想』はその「あとがき」にも記しているように、村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎共著『文明としてのイエ社会』に強く依拠している。同書は周知のように日本独特の家業経営体（イエ）の源流を中世の在地領主としての武士の所領経営体に求めており、拙著も基本的にその考えを踏襲しているのであるが、平山氏の指

摘によれば、『文明としてのイエ社会』は戦後の日本の大企業に見られる集団主義の起源を探究したものであるが、拙著はむしろ近世武士の「個」の自立性の起源を中世在地領主の所領支配に求めているということである。

ここから平山氏は、拙著の主要な関心事は武士の「個」としての自立性の起源を探究するところにあつて、イエという家業経営体の起源の解明そのものではなく、そこからしてイエの起源そのものについての考察にあいまいが残ると指摘される。イエの概念およびその起源の問題と、在地領主の所領支配に由来する、武士の「個」の自立性の根拠形成の問題とは分けて考えるべきであるとされる。

平山氏によれば、イエという日本独特の家業経営体の起源は地方の在地領主においてではなく、中央の公家社会の中に求められるものであり、古代の律令国家の下で、令制において規定された「家」の制度と嫡子の制度がイエの形成に与つて力があり、さらに藤原道長以降の摂関家こそが日本史

上において明確な姿をとつて現れるイエの先駆をなすものであつたとされる。

すなわち古代以来の律令官職制度は九世紀頃から弛緩しはじめ、その内部の指揮統属関係が弱まり、大小官庁が分離化するとともに、それぞれ特定氏族の世襲による官庁業務の請負的運営が進行していたが、これに道長以降の摂関家においては官職と家領の一体的な保持継承の志向性が高まり、そこに家業経営体としてのイエが形成されていったとされる。そして院政期には中央公家社会は、特定の職務を請け負う公家のイエの集合体となつていたことである。因みに平山氏は日本社会におけるイエの形成について、「イエの構造・歴史・哲学」の題名をもつ詳細な研究論文をすでに発表されている。

さて如上の見解から、武士もまた律令官職制度の中から、騎馬・弓射の武技を専門の家業として分出されていく特定の身分であり、そのような専門家業と家産（世禄ないし所領）の保持継承を目指すことで、武士のイエを形成していったものであるとさ

れる。

すなわちイエの起源は、地方の武士の在地領主としての所領経営に求められるものではなく、中央の公家社会の官職請負制に見出されるものであること。そして武士のイエも固定的な家格・家職と世禄の世襲を基礎とするものであり、かならずしも所領支配という土に根ざしたものとする必然性はないものということになる。

さらにまた日本の武士領主の存在形態は、西欧の封建領主の「全き家」のごとき、自己完結的・小独立国家的な所領支配とは対照的に、国家の公的職務と強くむすびついており、いわゆる権門体制の下で公家や神社家、天皇家と相並んで、国家機構の一機能（軍事・警察機能）を分業的に分担するものとしてあつた。

日本の武士領主は、西欧の封建領主たちほどに所領に根ざした自立性を持たなかったが故に、逆に絶対主義の時代になって土から切り離されて都市集住を強制されても、後者ほどにはダメージを受けなくてすみ、その自立性を保持し得たのであり、それは

公家に由来するイエモト制度のおかげで可能になったものとされている。

二、イエモトとネットワーク組織

拙著では、近世武家官僚制組織そして日本型組織の組織原理を、従来の定説とも言うべきイエモト（同族団、家元制のごとき連結的ヒエラルキー組織）と異なるものとして位置づけている⁽⁵⁾。

日本の中世の武家社会では、個々の武士領主の存在形態は分散独立型であり、それぞれ自己完結的な所領支配をその基盤としている。しかし彼ら武士領主たちが相互に主従の契約を結んで連結的なヒエラルキーを構成しても、それぞれの武士領主の所領支配の自己完結性は保持されている。主君といえども従臣の所領支配に介入することは許されない。これこそまさにイエモト的組織原理のもっとも典型的に現れた社会の状態である。

これに対して近世社会の政治体制は権力集中が高度に進んでおり、このような分散独立型の所領支配を清算し、より統合された組織の中にこれらを包摂することによつ

て形成されている。そこでは中世的な下剋上状況は終熄させられ、君臣秩序の厳然としたタテ型組織が支配的になるとした。

これに対して平山氏は、中世武士の主従制は整然としたヒエラルキーをなすものではなく、従臣が複数の主君に仕えたり、主君を自由に変えたりできるものであって、それはイエモト的組織原理が貫徹する以前のものであるとする。そこでは例えば、下級の領主はその所領を複数の権門（公家・寺社などの最上級の莊園領主）に寄進することもできたし、寄進を取り消す悔い返しの権利も持っていた。その結果、イエモトのような整然たる主従制の連結的ヒエラルキーではなく、錯綜したタテの系列（ネットワーク）が見られたとする⁽⁶⁾。

そしてイエモト原理なるものは中世の仏教世界の中から発生していくのであり、密教や禅宗における師資相承の関係、秘伝の伝授継承や本山・末寺関係に由来するものであるが、これを豊臣秀吉ら近世の統一権力が主従制に対して身分統制令の形をもつて適用していったことによって、近世社会

ではイエモト原理が広く普及するにいたったものとされる。

平山氏は以上の議論を踏まえたうえで、現代日本社会における実践的要請の観点において、イエモト型組織とネットワーク型組織との優劣対比について論じる。

すなわち、法や芸の継承を重視するイエモト型組織は、組織内において空間的にも時間的にも技術の均質化を強く志向するものである。したがってそこでは競争は抑制されることとなるので、産業社会における企業組織としてはイエモト原理は不適合であらう。

これに対してネットワーク型組織では競争原理が充分にはたらく。それは西欧型の主従関係に見られた明示的な契約関係とも異なり、二者の長期的互酬関係の複雑にからまりあうネットワークとしてあり、二者間の協調・協力と長期的利益に反する二者関係の解消というかたちで不適切な者を排除していくような競争が働くことにより、効率的に機能しうるものであった。

平山氏はR・クラーク『ザ・ジャパニー

ズ・カンパニー』の所説を引きながら、現代日本社会におけるいわゆる終身雇用制度

も年功序列的な昇進・賃金制度も、企業業績の順調なときに許容される単なる望ましい社会理想にしかすぎず、経済環境の悪化

とともに放棄されるような相対的な現象でしかないといわれる。また企業間組織、産業組織についても同様で、いわゆる下請関係

も親企業に専属するものではなく、複数の元請と取り引きし、高度の技術を独自に身につけて競争力と自立性を高めてきたのであること。

すなわち今日の日本型組織の本質は、長期的互酬を重視するような、協調と競争の両方を備えた二者関係の原理であり、それは既述のネットワーク型組織であって、これまでの常識ともされてきた、固定的な連結的ヒエラルキーを本性とするイエモト型組織ではない。

それゆえに今日の日本企業の組織を理解するためには、近世の武家官僚制をモデルとするのは適切ではない。近世の国制は、中世社会のネットワーク型組織を否定し、

イエモト原理を導入して主従関係をヒエラルキー状に再編成し、それを前提として近世の武家官僚制は形成されているからである、とされる。

三、成熟した都市文明の思想

平山氏によれば、日本におけるネットワーク型組織の淵源は、平安時代の公家社会の中に求められるのであるが、この時代はまた、それまでの中国文明の導入を伴う文明化が終わり、成熟した時代に向って転換する時期であり、現代日本も産業化を推進した時期から成熟社会へ向かう転換点であり、今日の政治・経済上の変革を考えるうえで、平安時代の経験は多くの示唆を与えてくれるであろう、と⁸⁾。

平山氏は日本における都市的なものの伝統を再評価することは、今日の課題としても重要であるとの観点から、日本型組織についても土地に根ざした農村共同体や在地領主の所領経営体起源を求められるべきではなく、平安時代以降の都市貴族たる公家の社会に由来するものであることを踏まえて、その都市的性格を再評価することが、

今日における日本型組織の可能性を探るうえで重要な論点となるであろうと指摘する。

その都市的性格とは解放性の謂であり、公家文化は庶民を含むあらゆる階層に開かれた性格をもっていた。ことに公家たちにとっては、各自のイエにおいて保持継承すべき家業に秀でることが主要な価値をなしていたから、どのような者であれ一芸に秀でた人を高く評価した。今様・田楽に強い関心をもった後白河法皇が、市井の一妓女を師と仰いでその芸を受け継いだという事例などに示されるところである。

このような家業の技芸を究めていくという志向は、その道一筋に生きることに高い価値を見いだす芸道や職人気質を形成するのであるが、それは鎌倉新仏教の選択専修の思想にも通じ、また家業の一つであった武士の家の騎馬・弓射の術が「武士道」という形で現れて来るのにも強く影響を及ぼしたものとされる。

近世武士の自立性を思想的に支えたのは武士道であるが、その成立の由来は土地に根ざしたものと言うよりは、むしろ分業社

会の中で家業としての兵の道を究めるといふ都市的なものであったこと、そしてそれゆえに、土から切り離された武家官僚制と両立したものである、と。

平山氏の所論は最後に、社会ないし組織の中における「個」のあり方に説き及んでいく。拙著において近世武家社会の政治的性格をめぐっては、武士道の正義についての判断権が個々の武士に帰属するごとく、武士の個体としての自立が第一義とされ、そこから社会関係が構築されていく「原子論的」な秩序様態が認められるということを描いたのであるが、平山氏はこのような「個」のあり方は宗教的求道に通ずるものであり、そこには鎌倉新仏教の影響が強く認められるものとされる。

すなわち往生救済は師説に従うことによってではなく、個々人の念仏を通じた阿弥陀如来に対する絶対的帰依によつてのみなされるとする浄土真宗、師弟関係や教団組織への恭順ではなく、無師独悟として己れ自身による真理への開悟を追究する禅宗の立場に示されるごとく、「個」の主体性、

自立性というものが、この宗教的な世界では厳しく求められていたということである。

仏教は公家文化とならんで、日本型組織の形成に対して強い影響をおよぼしたとされる。右述の「個」のあり方のみならず、その嗣法における師資相承の觀念はイエの嫡系単独相続につながるものであるし、また言語を超えた以心伝心を重視する態度は日本人の人間関係、そのコミュニケーションのあり方を特徴づけるものであるとされる。

このような仏教的なコミュニケーションの性格は、今日にいたるまで日本人の人間関係一般に影響を及ぼしているものであり、長期的な信頼・互酬関係において、言語化の困難な情報を伝達し共有するのに長じた日本の企業組織・産業組織にまで引き継がれてきた。

これらは何事も明文化されたルールや契約に基づいてのみ処理していこうとする欧米的発想からするならば、閉鎖的であり不透明なものであると映じることであろうが、しかしむしろこれは行き詰まりを見せてい

る欧米型の固い社会関係の欠陥を補うものとして重要なものであり、単に異質な要素として排斥してしまうのではなく、新しい時代の社会関係、国際関係を構築していくにあたって充分に再評価される必要があること。

これら日本型組織をめぐる諸々の性格は、公家社会や仏教思想に由来するものであり、欧米的なものとは異なるが普遍性を充分に備えた面もあり、欧米的なものの欠陥を是正し得るような長所も少なからず含まれるものであるとして、その意義を強調されるのである。

以上が平山氏の所説の概要である。見られるとおり日本型組織の源流を公家文化と仏教思想の中に求め、時代的にも古代、平安時代から今日までを見通した、非常に大きな構想の下に立論されたものである。そして拙著の所論に対しても、重要な問題をめぐって大きな見解の相違を示している。これら争点をなすところの諸問題について、以下に検討を施していきたい。

II 平山論文への反論

1. 総論

まず第一の、そして基本的な問題は、この日本型組織なる問題の解明に取り組もうとする時の、そのアプローチの仕方、立論のあり方に関わるものである。

平山氏の批判においては、拙著『土の思想』の論述をもって「日本型組織の武家社会起源説」という形で受け止めかたをされているようであるが、これは必ずしも私の意図するところではない。この点については、平山氏に限らず自余の方々の拙著に対する批評文においても、肯定的であると批判的であるとを問わず、しばしば見受けられるものでもある。

そのことは単に私の真意と食い違うのみならず、そもそも日本型組織の「起源」について研究し理解するとは、いったいどのような営為であるかという根本の問題を問題とせざるを得なくするところのものである。そこで最初にこの問題から検討してみる必要があるであろう。

拙著の議論については、今日の日本社会

において見られる日本型組織なるものは徳川時代の武家社会の中で形成された組織形態に起源を有しており、その形態が時の経過をこえて基本的に持続され、今日の日本社会における企業や官庁の諸組織へと継承されていったというような内容のものと受け取られるかもしれないが、しかしながら問題のこのような直接的、実体的な関連づけは私の採るところではない。

拙著において主題とした日本型組織なるものは、あくまで今日の日本社会の中に見られるそれに他ならない。日本型組織などという言い方をする、日本社会のはるか昔から一貫してそうであるような固有の組織形態という意味のものと受け止められるかもしれないが、拙著の立場は決してそのようなものではないのである。

これはこの種の問題を主題とする研究で一般的によく見られる問題設定のスタイルなのであるが、日本社会と自余の社会との文化比較をおこなう際に、超歴史的ないし無限定的に両文化の類型的対比を施す傾向がある。しかもしばしばこの類型的特質な

るものは、歴史的時間の流れに拘らず一貫してその社会の中で持続されていくものという暗黙の前提のもとに議論がすすめられていくようなこともある。おそらく構造主義の立場がその典型的なものとなると思われるが、拙著における日本型組織の形成に関する議論はこれらとは性格を異にするものであることを、はっきりと指摘しておきたい。

この点については拙著の冒頭において、現代日本社会はタテ社会、集団主義、企業内家族主義（中略）等々といった制度や性向として表現される独特の個性をもっており、今日の日本社会の中に広く見られるこのような組織を日本型組織と呼ぶことすると明言しているとおり、拙著に言う日本型組織とは全く今日の社会において外面的に観察される限りでの定義でしかないのである。

したがってそれが日本の伝統社会から持続されたものなのだというようなことは全く前提されていないし、主要な規定要因だということすらも不明なのである。何が規定要因であるか、もっと厳密に言うと、ど

それだけのものが今日の日本型組織の形成にとって必要にしかつ十分な規定要因であるかは、この問題にかかわる極めて広範な問題領域を丹念に検討することによって初めて明らかにしていくことが出来る筈のものであらう。

伝統社会の諸因子は当然その資格をもつことが予想はされるが、他方ではそのような伝統的な要因とは無関係に、この日本型組織の形成理由の解明については合理性アプローチで充分だと考えている経済学者も少なくないことであらう。

通時的に見た場合でも、武家社会以外にも平山氏が指摘されているような公家文化や仏教思想も考慮されねばならないし、また徳川時代の商家の経営組織も重要である。さらに明治以降の近代的経営・株式会社制度の導入、戦後のGHQ改革と財閥解体、アメリカの品質管理論の導入、高度経済成長、オイル・ショックとその後の産業構造の改変、等々の諸事実があり、これらはすべて今日の日本型組織を作り上げてきた主要な規定要因をなしているものであり、問題

の解明にとってこれらのいずれをも無視することは出来ないであらう。

すなわち日本型組織の形成にとって、これらの諸事情、諸要因がすべてその必要条件を構成していると考えるべきものであつて、それらのどれもが決して排他的な原因であるわけのものではないということを認識する必要があるであらう。

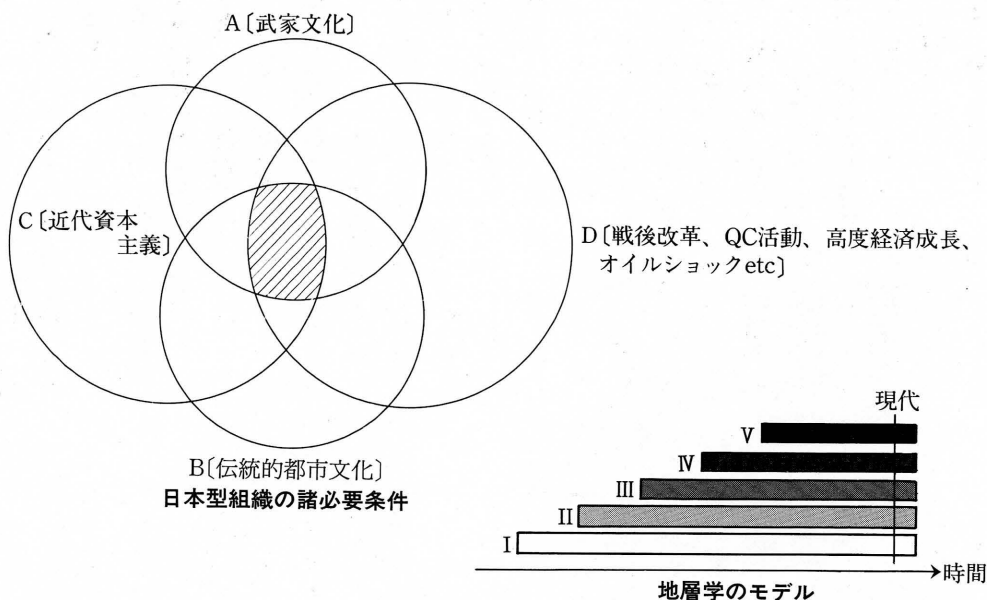
この点を平山氏の所論との関連で、今一度考えてみよう。平山氏はこの組織形成の「起源」に関する問題を、その独自の地層学的アプローチで把握していこうとしている。地層学的発想は私も基本的に賛意を表するものなのであるが、平山氏の場合にはこの地層なる類推^{（9）}の取り扱い方に問題があるように思われる。

すなわち平山氏はこの地層学的アプローチについて、「ある限られた時期に形成された層が、相対的に非常に強い影響力を、後の時代に至るまで発揮し続ける」ということもある。したがって、地層学的研究は、現代に至るまで強い影響力を発揮している（ないしは発揮し得る）層を掘り出し、そ

れがいかにして形成され、以降の時代にどのような影響を与えたかを理解すると共に、今後のわれわれにとってその層の持つ可能性や意義を考えようとするものであるといえよう^{（9）}と論じていて、成層をなしているうちの特定の層を長期持続の性格を有するものとして卓越した意義を付与し、そして更にそれを現代の文化や組織のあり方へと直結してしまっているかに見える。

このような発想は、きわめて重要な二つの難点を導き出すことになりかねないであらう。一つは、この長期持続の影響力を有する層なるものを特定して別格扱いしてしまうことから、地層を形成している自余の層に対して排他的、択一的な態度を示すこととなり、その結果、如上の特定の層の意義を過大視するとともに、自余の各層がそれぞれに有する固有の意義を遮閉してしまふ傾向を持たざるを得なくすることである。平山氏は、この影響力の強い層を文明化（文明社会の形成）と産業化（産業社会の形成）の二つの層に求めて立論する。たしかにこの二つは大事なものであることは事

図1 日本型組織の形成をめぐる概念図



実であるが、しかし全体の文化層の中からこの二つだけを取り出して後代に対する影響因子として規定するならば、立論は排他的で抑圧的な性格を備えざるを得ないであろう。平山氏の地層学的アプローチの今一つの難点は、特定の文化層を長期持続の性格を持つものとして、今日の諸問題へ直接的かつ実体的に関連づけてしまうところであろう。私は歴史的問題のこのような形で、現代の問題への関連づけは、必ずしも好ましいものではないと考える。

平山氏の地層学的なアイデアは決して悪くないのであって、十分に首肯されるものである。だからこのような直接的で実体的な関連づけではなく、かつまた排他的、択一的な形ではなく、成層をな

している各層がそれぞれに固有の意義をもって、今日の問題に対して条件的に必要條件として関与しているのだと捉えるならば、この地層学的アプローチの分析有効性も一段と高まるのではないかと考える。

図1には平山氏の地層学的モデルと、諸々の必要条件の積み重ねによって日本型組織の意味を追究していこうとする私のアイデアを並べてみたが、平山氏の地層の各層を今日の問題を構成している必要諸条件であると解するならば、この二つの概念図は同じ方法的態度を表すこととなるであろう。

一般的に言って、日本型組織の「起源」を論じるに際して、人は殆どの場合その必要條件をしか解明していないのに、それを真の原因、すなわち問題の必要十分条件であるかのごとくに思い込んで、混同してしまっているようである。自己の発見した要因こそが根本原因であると見なし、自余の諸要因についての議論を誤った考えないし取るに足らない見方として、二者択一の態度をもってそれらを排除していこうとする

傾向を示すのである。排他的な態度、二者択一的な発想がどのような場合にあって有害であると思われる。

日本式経営ないし日本型組織の「起源」をめぐる議論や学説は少なからず見られるけれども、それらは相補的、統合的に捉えられるべきであって、排他的にとらえることは問題の内容を貧困なものにしてしまう恐れがある。もちろん事実関係などで誤りをおかしておれば徹底的に排除されなければならぬが、構想やアプローチにかかわる問題は、なるべく多面的に取り入れていく態度が必要ではないかと思う次第である。

2. イエの形成

イエの起源とイエの担い手をどこに求めるかは、平山氏の所説と拙著との一番大きな争点をなしている。

イエの起源が、古代の律令体制下の「家」制度と嫡子制に求められること、さらには王朝時代の藤原摂関家においてイエ制度が明確な姿をみせていくことなどは、平山氏の論及されているとおりである。拙著では武士領主制の成立と展開を主題とし

て論じたために、議論を首尾一貫したものとするために、イエの形成についても在地領主制との関連においてのみ論じたが、今日の研究水準を考慮するならば、律令制ないし公家文化がイエの形成に及ぼした影響について指摘する必要があると思う。この点について拙著の記述は不十分であったと言わざるを得ない。

すなわち古代史家の吉田孝氏の研究⁽¹⁰⁾によるならば、天武朝以降の律令官制の形成過程で、官人の出身母体である旧来からの氏族集団である「氏」が再編成され、官人の地位が父から嫡子・嫡孫へと嫡系親族を伝わって継承させる方式が定着していった。

従来の「氏」制度の下では、氏上・族長の地位および官人としての地位が傍系親を含めた広い範囲の親族集団の中で継承されていたが、しかしながら公的地位の継承がこれでは流動的、不明確であり、この難点を克服して安定した律令体制（律令官人制）を確立するために嫡系継承の原理に基づく「家」の制度を導入したのであったとされる。

さらに律令体制の解体とともに、官職がそれぞれ特定の貴族の世襲の対象となっていくような官職請負化の事態が顕著となっていく。そしてこの分化された専門職能が親—子—孫という直系親族の間で保持継承される中で、イエと家長、嫡子の觀念が明確なものとなっていく、右の専門職能は「家業」として受け止められていったものである。

この観点からするならば、武士のイエも右のような官職請負制的な役割分担の傾向の中で、武技・軍事を専門職能とする直系親族集団として形成されていったものと捉えられるであろう。この場合、開発所領に基盤を置く武士Ⅱ在地領主の所領経営体は、イエの起源をなすものではなく、公家社会の中で形成されてきたイエの制度を農業経営に適用した一つの応用形態ということになるであろう。

イエの起源ないし発生過程、およびそれと武士Ⅱ在地領主の所領を基盤とするイエの登場との関係は、だいたい以上のように理解するのがよいのではないと思われる。

確かにイエは公家社会の方で先行的に形成されており、武士Ⅱ在地領主のそれは後発的な適用と言うべきものかも知れない。

しかしながらイエ制度について、そののちも公家社会において展開されるものが一貫して主流的意義を有し、武家のイエはその対応的受容にすぎず、イエの形成と発展の歴史において創造的貢献というものが見られないと主張されることになれば、これははなはだ穩当さを欠いた議論と言わなければならぬであろう。

たしかにイエの形成と持続の根拠は、家業と家産の継承関係に求められるわけであって、必ずしも所領支配を要件とはしないであろうから、公家社会のそれでイエ制度の全体が捉えられるという議論も成り立つことではあろう。

しかしながら所領支配に基礎をおく武士のイエは、そのことによってイエの内容に独自の意義を生成させているわけであって、拙著がイエの歴史を武家社会を中心に論述しているのもそのためである。これはもちろん、所領支配にともなう軍事・警察、裁

判、行政などの公的諸権能を、イエが獲得するという局面をさしてのことである。

われわれ国制史に携わる者にとって法と権力の問題は枢要のものであって、社会の諸事象はこの観点から眺められ、評価されることとなる。したがって「自立性」という概念もこの観点から定義されたそれであって、外部権力ないし上級権力に対して政治的独立を保持し、不可侵領域として自己のイエ支配を実現することを指しているのであって、単に民族的紐帯からの分立という意味でもなければ、官僚制的組織の部分的請負という意味でもないのである。

さらにイエの歴史の中で重要な問題は、後述するところであるが、武士のイエにおいて見られるところのイエの擬制的拡大という現象にある。このイエの擬制的拡大のあり方、拡大されたイエ組織のあり方こそが、実のところ今日の日本型組織の分析にとって枢要の意義を有しているのである。

イエの擬制的拡大と言えば周知のイエモト的な組織拡大の姿が想起されるであろうが、中世社会から近世社会への転換期に生

じた武士のイエの擬制的拡大とは、これとは別個の組織形態をとるものなのである。

イエモトのようなイエの連結的ヒエラルキーの形成と、その末端部での増殖的拡大という組織発展のあり方は武士のイエのみならず、公家のイエにおいても、また庶民や商人のイエでも広く見られる現象である。

だが、イエそのものがイエの姿になぞらえる形で組織拡大を遂げていくのは、武士のイエで初めて生じた問題なのである。

それは後には、徳川時代の商人の経営組織に導入されて大いなる貢献を果す組織原理となるのであるが、その発生は武士の社会においてであった。このようなイエの擬制的拡大は、先述の『文明としてのイエ社会』において「大イエ」という概念によって提示されているものに相当しているが、この概念の内容については後述の箇所ですく検討することとしよう。ここではそれが、いわゆるイエモトとは別個の組織原理を有するものであることだけを指摘しておく。

そして拙著の立論構成では、イエそのもの

のよりも、この拡大された擬制的イエの組織のあり方にこそ固有の意義がもとめられているのであり、それが日本型組織の固有の性格を基礎づけるという関連になっているのである。

これらが拙著において武士のイエにこだわり、イエの歴史を武家社会のそれを基軸に叙述した理由である。

3. 武士の国家機構への依存性

平山氏の武士のイエに対する消極的評価の基礎には、日本の武士が国家機構に依存した存在であり、西欧封建制度のもとでの封建領主たちのような土に根ざした「全き家」(O・ブルンナー)が成立していなかったという事実認識がある。これははたして妥当であるか。

律令国家機構の持続性をどの程度のもの、どの時代までその現実的な影響力が残存していたかについては議論のあるところではあるが、南北朝内乱を経て室町・戦国段階に向けて衰滅していく点については否定しうべくもないであろう。

近時となえられている天皇と朝廷権威の

復活、国郡制の枠組みの持続という議論についても、これを古代律令体制の下で形成された政治の規定性が、時代を超えてそのままの意味をもって持続しているというふうに理解しては不適切であろう。鎌倉時代までの武士ならともかく、国衙の諸権能が武士領主や守護勢力に吸収されてしまっただけのことは、律令制の枠組みが外見的に持続していても、それは武士の領主制的発展のための手段として援用されているものであって、武士領主たちが朝廷や公家勢力の意命に従属して行動しているわけのものではないのである¹¹⁾。

室町・戦国時代の在地領主、国人領主たちの存在を規定しているのは主として在地の秩序であって、律令制の枠組みそのものではない。かれらは自己の存在、その所領支配の自立性を自己の軍事力とともに、国人一揆のような在地の自生的な政治機構の中に求めているのである。

かれらは律令制の諸制度を支配の手段として援用するが、それは西欧の封建領主たちもその所領支配のために国王の権威や、

カトリック教会の制度を援用するのと同様であろう。西欧封建時代の国王というものは、軍事力においても政治力においても弱体であったにも拘らず、多くの封建領主たちから臣従の誓いを得て彼らの上に君臨し、裁判権以下の諸権限を行使したという事実も、国王の権威というものが彼ら封建領主たちにとって自己の所領支配を実現していくために不可欠であったからであろう¹²⁾。

このように西欧の封建領主たちの「全き家」といっても、これらの伝統的な諸権威の要素を排除している訳ではなく、日本の在地領主たちの支配に律令制の諸要素が見られるからといって、かれらの存在が他律的な性格のものであると断定することはできないであろう。

4. イエモトと近世武家官僚制

拙著における近世官僚制論については、これをイエモトの組織とは別物であると明記し、平山氏自身そのことを確認しておられるのにも拘らず、平山氏の論述が進んでいくうちに、いつのまにか拙著の近世武家官僚制はイエモトであることになってしま

っており（同論文二一頁以下）、しかもそれを批判するに至っているというのはどうしたことであろうか。はなはだ奇妙なことではないであろうか。

さらに言えば、この近世官僚制に関する部分は拙著の要の位置をしめるところであり、「持分」仮説をはじめとして基本となる議論をくり広げているにも拘らず、平山氏の論文には全くその当否に関する議論が見られない。どうも私の武家官僚制論とイエモト論との区別が理解されていないようである。これまでの日本型組織Ⅱイエモト論の先入観が、社会科学の専門家の人たちには余りに強すぎるがゆえのことのように見受けられる。

近世の武家官僚制、そしてそれを自己の中で生み出し、それを包摂するところの近世の大名家（藩）の組織はイエモトではない。それは、もちろんネットワークでもマトリックスでもない。ピラミッド型組織ではあるがイエモトではない。他方では西欧型—近代型の官僚制組織とも異なるものである。それであるがゆえに固有の性格を有

するのであり、したがってまた日本型組織の性格の固有性を形成することにもなっているのである。

拙著において日本型組織の直接の原型を、近世大名家（藩）に求めているのはこの故である。そしてこの組織は武士のイエに由来するものであって、自余のイエではないこと。これは武士のイエの擬制的拡大、拡大された武士のイエとしてあるが、この拡大されたイエはイエモトではないのである。それは『文明としてのイエ社会』で適切にも、イエの擬制的拡大としての「大イエ」という形で定式化されたものに相当している。すなわち同書において「大イエ」は次のように説明されている。⁽¹³⁾

中世末・戦国期の社会の激動の中で、個々の武士Ⅱ在地領主のイエは軍事的独立、所領の防衛と拡大、あるいは地域紛争の平和的解決を求めて、イエ同士の間での組織化を進めた。始めは領主たちのヨコの連合体として（「国人一揆」）、しかし後には個々の武士領主たちのイエの自己完結的な独立性を放棄し、強力な武士領主を長とす

る巨大組織の中に統合、編入されるような形で、その組織化は進んでいった。

こうして形成されるのが近世の大名家（藩）という組織に他ならないが、この主君と家臣団からなる巨大組織においては、本来の個々の武士領主のイエの自己完結的な独立性が失われている反面、この大名家（藩）なる巨大組織そのものが拡大されたイエとしての外観を呈するに至っている。

『文明としてのイエ社会』ではこの「大イエ」の組織特性について、それが原イエの「倣い拡大」の原理に基づいて形成されたものだとしている。⁽¹⁴⁾

「倣い拡大」とは、新たに形成される上位の複合主体が、その下位主体自身の組織原則をそのまま拡大適用している場合、あるいは、新たな上位主体の組織原則の諸特質が下位主体の組織原則を表現する言葉にそのまま翻訳することが可能な場合の組織拡大の方式であると定義されているが、「大イエ」はまさにこの原理に則って原イエをモデルとして構成されたものである。

ただ『文明としてのイエ社会』において

は「大イエ」の組織特性を説明する際に、時としてイエモト原理を用いるなどイエモトとの混同が見られるために⁽¹⁵⁾、多くの読者はこの「大イエ」をイエモトの一亜種ほどのものとして読み過ごしているようであって、その独自の意義を捉えきれていないのである。

他方では、同書自身が日本型組織の淵源を中世の在地領主のイエそのものに求めており、この拡大されたイエについては消極的な意義をしか与えていないことも、この組織形態に人々が注意を向けてこなかった一因をなしているであろう。

すなわち、「大イエ」はイエの諸属性を継承した単なる拡大型であって、組織原理としては特に新しいものを付加するものではなく、日本の近代化にそれなりの役割を果たしたものの、組織論的にはイエの進化の袋小路に入り込んで社会的停滞をもたらした、自生的発展の契機を欠落してしまったものという位置づけをしたために、その独自の組織原理の意義を見失わせることになってしまっているのである。

拙著では、この「大イエ」としての近世大名家（藩）という巨大組織が、決して停滞的でも内的発展の契機を欠如したものでなく、まったくその逆であり、日本社会の近代化は他ならぬこの巨大組織とともに達成されたものであることを論じて、その意義をあらためて強調したのである。

ではこの「大イエ」としての近世大名家（藩）の組織特性とは、どのようなものとして捉えるべきであろうか。注意されなければならぬことは、この組織において成員を秩序づけている上下階統の序列は、決して主従の連結的ヒエラルキーとしてのイエモトではないということである。それは同輩たちの間で構成される機能的階統制なのである。それはネットワーク組織でも、マトリックス組織でもない。ネットワーク型組織などは多元的な構成はとるが、それぞれの連結関係それ自体は主従制的支配関係であって、単にそれが流動的ないし両属的であるにすぎないのである。

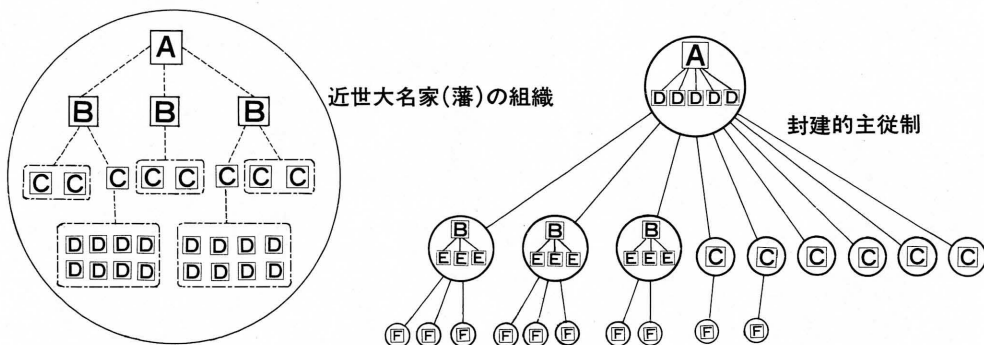
しかしながら大名家（藩）の組織の階統制は、一元的な上下関係なのであるが、決

して主従制原理によって構成されるものではなくて、同輩たちによる機能的な分業関係なのである。大名家（藩）とは武士の主従制組織の拡大である筈だから、それは一見奇妙な感を覚えるかも知れないが、大名家（藩）の組織の中は大名を扇の要とするが如く、全ての成員が大名の直屬臣下としてあって、末端の足軽・小者にいたるまで、すべての成員は原理的には同輩なのである。

そしてこれら同輩を、上下階統のタテ組織として構成する原理が軍制的秩序なのである。この軍制の論理に基づいて武士の社会の統合、武士のイエの擬制的拡大が推進されるわけである。この軍制に基づく大名家（藩）の組織構成については拙著で詳述しているが、そこでは同輩としての家臣団内部の秩序ないし序列は、家老（旗頭）―組頭（士大将）―物頭（足軽大将）―平士（騎馬武者）―徒士（歩卒）―足軽―中間・小者、といった分業的な役割配置の形で表現されている。

図2に示されているように、そこでは大きな知行Ⅱ所領を有して軍事的に有力なも

図2 封建的主従制と近世大名家(藩)の組織



○ A、B、C、D、E、Fは各レベルの武士領主を表わす。

備考：丸の囲みは独立所領を示す。—— 線は主従関係を、----- 線は指揮命令関係を、
----- 線は組別編成を表わす。

□の枠は各武士領主の家族関係を示す。

○「封建的主従制」の図のD、Eの武士は独立の所領を有さない俸禄取りの者を指す。

Bの領主に下屬していたE、Fのクラスの武士は、「近世大名家(藩)の組織」の中では、
Bの家族に同化していく。

のは軍制上、指揮官的な上級の地位をしめ、他方では多くの平士クラスの標準的な家臣は、その知行と軍役能力に応じて適宜に組別編成され、あるいは物頭クラスの中堅家臣は歩卒の鉄砲部隊である足輕組をそれぞれその下に配属されるといった形で、上下階級の組織を構成していくのである。

この場合、平士クラスの武士は本身武士である組頭ないし家老の支配下に入る。しかしながらこの関係は統一軍制の下で分業化された指揮命令関係なのであり、両者の関係は同輩としてのそれであって主従関係なのではない。

平士より以上は当然のこと、末端の足輕・小者においてさえ、いかに身分は低くとも原理的には同輩なのである。か

れら輕輩はときに与力・同心の形で大身家臣に付属されることがあるが、その場合でも付属であって臣従ではないのである。

このような軍制組織がいつそう緊密なものになり、さらにはこれが平時の行政官僚制に推転するとともに、他方では家臣団の知行関係が整理されて、藩権力による藩領の一元的な支配が進行していくことによって、近世の大名家(藩)なる組織の独自の姿が明らかになっていくわけである。

これに対してイエモト型組織では、その軍制に即して見た場合でも、このような役割分化というものは存在せず、それぞれ独立のイエ支配に基礎を置く、同質の武士領主たちが自己の手兵を率いて戦陣に臨むものであった。これらの武士領主たちは相互に主従の連結的ヒエラルキーで整序されてはいるけれども、主君の軍事的命令の末端への伝達は委任的伝達の単純な順送りではないし、また軍役奉仕のあり方も同質の軍役の積み重ねでしかなく、下位領主から上位に向けての順次的な単純加算の形を取るだけのことである。

そしてまた拙著で説いている「持分」的秩序というのも、近世の大名家（藩）のよ
うな統合された組織の中に見いだすことの
できるものであって、イエモト組織ではこ
の秩序は妥当しない。個々の師匠―弟子の
関係からなる社中では発生するけれども、
イエモトのヒエラルキー総体の組織では発
生しないのである。

大名家（藩）の組織は「持分」的秩序を
有することが示すように、さしあたり固い
組織、ウェーバーの言う身分制的なステロ
化をこうむった組織として現れてくる。し
かしその階統組織があくまで同輩間のそれ
であって、主従制的関係ではないために、
能力主義的任用および昇進の可能性をもつ
ているわけである（イエモトでは下位の人
間はそのヒエラルキーの上位の人間を飛び
越えて、より上位に進むことは原理的にで
きない）。

大名家（藩）における身分制的秩序と能
力主義的昇進との両立はなかなか困難なも
のであったが、前掲拙著において詳述した
ように、近世中期以降に導入が試みられた

足高制なる昇進システムは、これを実現す
ることに成功したのである。

こうして大名家（藩）の組織は、それが
本来的に有している安定的秩序としての性
格と、それに加えて能力主義的改良性向と
いう前者とは通例は両立しがたい特性をも
兼備することで、その組織能力を著しく高
めていくことができたのである。それがこ
の組織の状況適応能力を高め、近代化の課
題に対しても効果的な対応をなしえたとい
うのが私の理解である。

近世大名家（藩）という組織がイエの歴
史の中で有している独自の意義とは以上に
述べたところであり、また今日における日
本型組織の固有の性格を生成させている根
拠をなすもののなのである。私が武家のイエ
を中心に論じ、近世大名家（藩）の組織に
基軸的な意味を見いだしたのはこのような
事情によることなのである。

むすびに

日本型組織の起源および組織構成の理解
をめぐる、平山氏の所論と私のそれとの異

同については以上の通りである。

両者の議論には、見られるように相当に
大きな懸隔があるが如くであるが、しかし
ながらII「総論」でも述べたように、こ
の問題は二者択一的ではなく相補的に捉
えられるべきなのである。

すなわち平山氏の側には、日本社会の組
織を考察するに際してイエモト型とネット
ワーク型との対比図式にとどまらず、拙論
の要でもある大イエとしての近世大名家
（藩）の組織特性の独自の意義を今一度検
討していただきたく思うと同時に、私の側
は日本型組織なるものを単に巨大な統合組
織としてのみ捉えるのではなく、ネットワ
ーク型構成の多元的で流動的な性格、さら
には武家文化ではない公家文化、都市文化、
仏教文化としての性格と影響というものを
拙論の中に摂取していけるように工夫吟味
してみたいと考えている。

これと関連して、本論の中では言及しえ
ずして残した問題のうち、重要なものの一
つが、日本型組織における「個」の自立の
可能性の問題がある。拙著ではこの「個」

の自立の根拠を『葉隠』を始めとする武士道思想の中に求めたのであるが、平山氏はこれを宗教的真理を追究する仏教、ことに鎌倉新仏教の所説の中に認めることができるとされる。

武家社会における「個」の自立性は本来的には、物質的根拠としては武士領主の基盤たる所領の独立領域性に求められ、理念のレベルでは戦闘者の名譽の觀念、独立不羈の矜持といったものに基づくと考えて差し支えないと考える。しかしまた『葉隠』には仏教思想が顕著であるし、他方では劍禪一如のような立場も現れてくる。そして更には、儒教の系統の士大夫の道徳的自立の理念もそこに合流してくるであらう。思想的にも重要かつ興味深いテーマをなすものではあるけれども、これらの問題の検討は今後の課題として、本稿は以上をもって擱筆することとしたい。

最後にこの場をかりて、拙著のために忙しい時間を割いて入念な批評論文を作成して頂いた平山氏に改めて厚く謝意を表するものである。同批評論文、およびこれに對

する私の応答としての本稿が新たな基礎となつて、更に日本型組織をめぐる議論が深まり、この主題に関わる認識がより豊かなものになっていくことが出来ればと念じている次第である。

注

- (1) 『士思想—日本型組織・強さの構造—』(日本經濟新聞社、一九九三)
- (2) 平山朝治『日本らしさの地層学』(情況出版、一九九三) 七頁以下。
- (3) 村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎『文明としてのイエ社会』(中央公論社、一九七九)
- (4) 『社会科学紀要』(東京大学教養学部) 第三八輯、一九八九年。
- (5) 『士の思想』八一頁以下。
- (6) 平山『日本らしさの地層学』二〇五頁以下。
- (7) R・クラーク『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』(ダイヤモンド社、一九八一)
- (8) この問題の詳細については平山『日本らしさの地層学』10「日本的なタテ関係の『やさしさ』」を参照。
- (9) 平山『日本らしさの地層学』九頁。
- (10) 吉田孝『律令国家と古代の社会』(岩波書店、一九八三) III「律令時代の氏族・家族・集落」
- (11) これまで律令制の枠組みに関する議論では、この律令制の枠組みなるものが当然のように天皇制に結び付けられ、そして超歴史的に日本社会に持続しているような受け止め方をしていたが、この点は反省を要するであらう。なお拙稿『国持大名』論考(上横手雅敬監修『古代・中世の政治と文化』思文閣出版、一九九四) 参照。
- (12) 堀米庸三『ヨーロッパ中世世界の構造』(岩波書店、一九七六) 七七頁、一九八頁以下。
- (13) 『文明としてのイエ社会』三五七頁以下。
- (14) 『文明としてのイエ社会』二七二頁以下。
- (15) たとえば同書で「階統制の滲出化」(『文明としてのイエ社会』二四六頁以下) として提示されている日本型組織における階統制の問題について、そこでは上位者と下位者は断絶せずに小集

団をそれぞれ形成して、その小集団内部の成員はほぼ等資格で決定に参加すること、またこの階統制の全体はこれら小集団のヒエラルキーとしてあること、等の説明がなされているが、これは他ならぬイエモトの組織原理の表現なのである。この問題については濱口恵俊『「日本らしき」の再発見』（日本経済新聞社、一九七七）IV「日本型組織の構造と機能」一九六頁など参照。

(16) 『文明としてのイエ社会』二七八頁、四〇二頁以下。